

**KULTUR**  
**und**  
**KULTURSTANDARDS**

**Ein Beitrag zum Impulstag**

**"Interkulturelle Managementkompetenz"**

**Bernhard Reisch**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Kultur - eine Begriffsbestimmung</b>	<b>1</b>
1.1 Der Kulturbegriff	1
1.2 Kultur und Individuum	2
1.3 Subkultur und Unternehmenskultur	4
1.4 Kulturelle Heterogenität und Fremdkultur	6
1.5 Kultur und gesellschaftliche Realität	8
1.6 Kultur und Ethno-Stereotyp / Vorurteile	9
1.7 Interkulturelle Synergien	9
1.8 Kulturelle Standards verändern sich dynamisch	10
<b>2. Kulturstandards - Zur Bestimmung des Begriffs</b>	<b>11</b>
2.1 Sozialisation, Enkulturation, Personalisation	11
2.2 Kulturstandards: Definition	12
2.3 Das Lernsetting	13
2.4 Interkulturelle Lernbarrieren	13
2.5 Akkulturation und interkultureller Konflikt	14
<b>3. Kulturstandards als Orientierungssystem: Zusammenfassung</b>	<b>15</b>

## **HINWEIS**

Copyright: Institut für Interkulturelles Management

Dieses Manuskript darf weder als Ganzes noch in Teilen reproduziert oder verwertet werden. Jede Form der Vervielfältigung und der Übertragung auf elektronische Medien oder Datenträger, des Fotokopierens oder Drucks ohne schriftliche Genehmigung des Autors ist unzulässig.

**Institut für interkulturelles Management GmbH – Maarweg 48a -D- 53619 Rheinbreitbach**

**Tel.: 0 22 24 / 94 95-0 - Fax: 0 22 24 / 94 95 96**

# 1. "Kultur": eine Begriffsbestimmung

## 1.1 Der Kulturbegriff

Die vergleichende Kulturanthropologie hat sich bemüht, konfigurative Muster kultureller Verhaltensweisen zu identifizieren, welche allen menschlichen Kulturen gemeinsam sind.

Dabei wird heute durchgängig eine Dreiteilung unterschieden <sup>1</sup>:

### ○ **materielle Kultur:**

Die Beziehung des Menschen zur Umwelt, Sorge für die Existenz, Technologie zur Befriedigung menschlicher (Grund-) Bedürfnisse.

### ○ **soziale Kultur:**

Die gesellschaftlichen Beziehungen der Individuen untereinander, gesellschaftliche Strukturen, Ereignisse, Rollen, Situationen, Problemlösekompetenzen.

### ○ **geistige Kultur:**

Die Reflexionen gesellschaftlicher Individuen über ihre Stellung in Natur und Gesellschaft, Werte, Normen, Ideen, Weltanschauung, Philosophie, Religion und Kunst.

Gemeinsam ist allen Kulturen, daß sie für die damit verbundenen Fragen und Probleme spezifische Lösungen entwickeln müssen. Kultur erscheint damit als

*"... die erlernte, d.h. mit Hilfe der bereits integrierten Mitglieder einer Kultur enkulturierte Lebensweise einer historisch bestimmten und bestimmbareren Gesellschaft, die sich von allen anderen in ihrem kulturellen Gesamtmuster, ihrer kulturellen Konfiguration, unterscheidet und gerade dadurch als "eine Kultur", d.h. als etwas Eigenständiges definiert werden kann." <sup>2</sup>*

Kulturen werden damit **zunächst**<sup>3</sup> als strukturierte und funktionale Einheiten betrachtet, die ihre Veränderungsdynamik (endogen) dadurch erhalten, daß der Mensch trotz seiner kulturellen Geprägtheit die Kulturfähigkeit besitzt, Mittel und Werkzeuge im materiellen Sinne zu entwickeln und **kulturschöpferisch** einzusetzen. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. u.a. A. Kroeber / C. Kluckhohn, 1952, S. 8; D. Mühlberg, 1964, S. 105; J.M. Greverus, 1978, S. 73.

<sup>2</sup> J. M. Greverus, 1978, S. 73.

<sup>3</sup> "Kulturelle Heterogenität" als Phänomen wird später erläutert.

<sup>4</sup> vgl. Lepenies, 1971, S. 29.

Hieraus lassen sich für Kulturanalysen und Kulturvergleiche drei fundamentale Aspekte ableiten<sup>5</sup>:

1. Kultur kann als "eine Kultur" in ihrem sozio-geographischen und sozio-historischen Rahmen als besonderes **konfiguratives Muster** des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Verhaltens definiert werden, das die Antwort einer Gesellschaft auf ihre Umweltbedingungen und ihre spezifische Lebensweise beinhaltet.
2. Kultur kann zugleich aus historisch-anthropologischer und pädagogischer Sicht als historisch-gesellschaftlicher **Gesamtprozeß menschlicher Umweltaneignung** definiert werden.
3. Kultur kann darüber hinaus als **Fähigkeit** des Menschen definiert werden, kulturell zu handeln, d.h. Umwelt und menschliches Verhalten in dieser Umwelt gestaltend zu verändern und sich in einem Lernvorgang anzueignen.

## 1.2 Kultur und Individuum: Enkulturation und kulturelle Identität

Daß das Individuum nicht nur Kulturgeschöpf, sondern auch Kulturschöpfer ist, wurde bereits deutlich. Diese Dialektik kann so beschrieben werden:

*"Die Gesellschaft im wirklichen Sinne (...) ist niemals eine von den Individuen, aus denen sie sich zusammensetzt, trennbare Einheit. Kein Individuum kann ohne die Kultur, in welcher es lebt, seine Fähigkeiten auch nur im geringsten auswerten. Umgekehrt verfügt eine Zivilisation über kein einziges Element, das sich bei genauer Untersuchung nicht als Beitrag eines einzelnen erwiese ..."*<sup>6</sup>

Im Begriff der "**Persönlichkeit**" manifestiert sich das aktive, kulturschaffende Individuum als das kreative Moment von Kultur - aber ebenso die Kultur selbst als eine prägende, typische, eigene, authentische Lebensform. Jede Kultur bildet im Prozeß der Enkulturation bestimmte Persönlichkeitstypen heraus, die ihrerseits als zentrale Prägekräfte Kultur bestimmen.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> vgl. Greverus, 1978, S. 91.

<sup>6</sup> R. Benedict, 1955, S. 193 f.

<sup>7</sup> vgl. Greverus, 1978, S. 35.

So kennzeichnen Mitglieder einer Kultur - ungeachtet einer weiten Variation individueller Verschiedenartigkeit - jene kulturell erworbenen gemeinsamen Charakteristika, die den Mitgliedern dieser Kultur gemeinsam sind und sie von anderen unterscheiden.

Diese Charakteristika bilden zusammen einen wohlinterpretierten Gesamtkomplex, welcher den Mitgliedern der Kultur/Gesellschaft gemeinsame Grundverständnisse und Werte liefert und einheitliche Gefühlsreaktionen und Verhaltensweisen gegenüber Situationen ermöglicht, in denen diese eine Rolle spielen.

Es entsteht ein geordnetes, strukturiertes Bündel gemeinschaftlicher Persönlichkeitselemente und sozio-kultureller Charakteristika, welche jedem einzelnen die Möglichkeit zur "**Identifizierung**" und dem Verstehen der Angehörigen seiner Kultur ermöglicht und Grundlage "**kultureller Identität**" darstellt.

R. H. Robins "Identity Health Modell" <sup>8</sup> geht davon aus, daß ICH-Identität nur als erfolgreiche Variante sozio-kultureller Gruppenidentität gedacht werden kann.

Jene Verhaltensbereitschaften und Verhaltensmöglichkeiten (Dispositionen), die eine Person mit den Mitgliedern der sie umgebenden sozio-kulturellen Gruppe gemeinsam hat, werden als "**cultural personality structure**"<sup>9</sup> bezeichnet. Im Kontext dieses Papiers werden sie "kultur-spezifische Verhaltensmuster"<sup>10</sup> oder auch "**Kulturstandards**" genannt. Ihre Funktion und Wirkung wird an späterer Stelle ausführlicher erläutert.

Erlernt werden Kulturstandards im Prozeß der "**Enkulturation**":

*"Enkulturation hat also die allgemeine Bedeutung von Lernen der Kultur, Lernen von Kulturmustern, Lernen des Werte- und Normensystems einer Kultur, Lernen kulturspezifischer Technologien, der Sprache, der Fertigkeiten, des kulturspezifischen Denkens, der kulturspezifischen Gefühlswelt usw., bezieht sich also auf die typischen Veränderungen und Aufbauprozesse der Persönlichkeit von Heranwachsenden, sofern sie durch kulturspezifische Einflüsse mitbestimmt sind und kulturelle Inhalte implizieren."*<sup>11</sup>

Dabei ist offensichtlich, daß niemals eine totale Identität des Einzelnen im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Verhalten mit den spezifischen Mustern seiner Kultur zu erreichen ist, daß

---

<sup>8</sup> in Anlehnung an H. Fend, 1970, S. 59 f.

<sup>9</sup> ebd.

<sup>10</sup> "Verhaltensmuster" schließt Wahrnehmung, Denken und Erleben (Emotion) ein.

<sup>11</sup> H. Fend, 1970, S. 44 f.

also **immer eine relative Differenz und Distanz zwischen Individuum und "Kulturstandard" existieren muß**. Diese Differenz ist sowohl notwendig für das Individuum, das nur so seine persönliche **ICH-Identität** entfalten kann - als auch für die Kultur, die hieraus ihre Dynamik schöpft.

Allerdings muß die Diskrepanz zwischen dem Individuum und seiner Kultur in Grenzen bleiben. **Wieviel Abweichung von "Standards" eine Gesellschaft seinen Mitgliedern zugeht, ist in der Regel ebenfalls wieder kulturell bestimmt.**

### **1.3 Subkultur und Unternehmenskultur**

Kultur könnte bislang mißverstanden werden als monolithisches Gebilde mit stark konformistischem Charakter. Dem ist nicht so. Kulturen sind zumeist großräumige, komplexe Gebilde, deren Grenzen nur schwer bestimmbar sind und die sich mit zunehmender gesellschaftlicher Differenzierung von Arbeitsteilung und sozialer Schichtung sowie zunehmender Durchlässigkeit der Grenzen durch wachsende grenzüberschreitende Mobilität gleichfalls zunehmend differenzieren.

#### **Subkultur**

als Begriff **kennzeichnet die "interne Differenzierung" einer Kultur**, die primär nach soziologischen Kriterien von Alter und sozialer Schicht erfolgt. Je differenzierter und pluralistischer eine Gesellschaft sich ökonomisch und politisch entwickelt, je vielfältiger und unterschiedlicher sich die sozialen Rollen in einer Gesellschaft entfalten, desto breiter wird i.d.R. das Spektrum an Subkulturen, die **teilspezifische Antworten auf ihre teilunterschiedlichen Lebensbedingungen** entwickeln (müssen).

**Subkulturen sind gruppenspezifische Varianten** innerhalb einer komplexen und differenzierten Kultur, welche das gemeinsame "Fundament" bildet. "Subkultur" ist ohne "Gesamtkultur" nicht denkbar, denn sie ist lediglich eine gruppenspezifische Ausprägung ein und derselben Kultur auch dann, wenn sie in partieller Negation und Ablehnung ("Anti-Haltung") zur umgebenden Kultur steht.

**Subkulturen beschleunigen jedoch den Kulturwandel und Gesellschaftswandel** und verändern damit die Entwicklungsdynamik einer Kultur. Deshalb stellen Subkulturen meist eine

"Zeiterscheinung" dar: sie sind eher "kurzlebig" und/oder oft nur für einen bestimmten Lebensabschnitt prägend.

### **Unternehmenskultur**

ist zunächst nichts anderes, als eine spezifische Form von Subkultur. Denn kein Unternehmen kann sich erlauben, sich aus der sie umgebenden Kultur und Gesellschaft auszugrenzen. Unternehmen orientieren sich im Gegenteil sehr stark an den "dominanten Kulturelementen" und wählen aus diesen aus. Unternehmenskulturen sind also eher **konservative** Subkulturen, wenn es um den Bereich der "**sozialen Kultur**" im Unternehmen geht. Hier erfolgt, insbesondere bei gewachsenen Traditionsunternehmen, häufig eine bewußte Verstärkung von sog. "Mittelschichtsstandards": Etikette und Benehmen werden für wichtig erachtet, auf Kleidung und "angemessenes Verhalten" wird großer Wert gelegt, man ist stolz auf die eigene Problemlösekompetenz ("bei uns macht man das so!"), die als wesentlicher Faktor des Unternehmenserfolgs gesehen wird.

Dennoch geht von Unternehmenskulturen eine wesentliche **innovative** Kraft aus: In der modernen Industriegesellschaft repräsentieren sie weitgehend die "**materielle Kultur**" der Gesellschaft und bestimmen deren Entwicklungsdynamik. Sie beherrschen den Bereich gesellschaftlicher "Kulturtechniken" vom Wohnungsbau, der Kleidung bis hin zur Kommunikationstechnik. Auf diese Weise nehmen sie direkt (Arbeitsbereich) und indirekt (Angebot) wesentlichen Einfluß auf soziales Leben und Sozialverhalten der Gesellschaftsmitglieder.

Auf der Ebene der "**geistigen Kultur**" sind sie zumeist **wertkonservativ** und halten gerne an tradierten Weltbildern und bewährten Erklärungsmustern fest. Auch dies ist insbesondere bei Traditionsunternehmen feststellbar. Neue Industrien verhalten sich hier eher als Avantgarde.

Unternehmenskultur erfüllt damit intern wie extern jene Funktionen, die für Subkulturen kennzeichnend sind: Sie schafft durch Integration der Mitglieder und Abgrenzung nach außen "Wir-Gefühl" und Identifikation, baut sich ein möglichst unverwechselbares Image auf und nutzt dies "konkurrierend" mit anderen Unternehmenskulturen. Aufgrund des höheren Grads an Strukturiertheit sind Unternehmenskulturen dauerhafter, doch unterliegen sie gleichfalls dem Zwang zum Wandel. So sind auch sie letztlich Zeiterscheinungen.

## **1.4 Kulturelle Heterogenität und Fremdkultur**

als Folge und Ausdruck zumeist kolonial verursachter struktureller Heterogenität<sup>12</sup> grenzt sich von Subkultur eindeutig ab: nicht nur die exogene Verursachung unterscheidet beide, sondern auch die Tatsache, daß hier **grundsätzliche verschiedene Kulturen** (und nicht nur Varianten einer Kultur) **koexistieren**.

Auf der materiellen, sozialen wie geistigen Dimension von Kultur existieren grundsätzlich unterschiedliche, z.T. widersprüchliche und hierdurch nicht ohne weiteres "integrierbare" konfigurative Muster des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Verhaltens.

Samuel Kodjo spricht von einer "Duplizität" des kolonisierten Charakters":

*"Für die praktische Gestaltung des Lebens bedeutet diese Zweideutigkeit immer eine Trennung der seelischen Existenz in zwei entgegengesetzte Entscheidungs- und Handlungsdimensionen. Dazwischen liegt ein nahezu leerer Raum, ein Raum von Ambivalenzen und Ungleichgewichten, die das innere Leben des Kolonisierten verzehren, stören, aushöhlen und gefährden ..."*<sup>13</sup>

Er definiert diese Duplizität mit ihren Valenzen, ihrer Orientierungslosigkeit als "pathologische" sozio-kulturelle Situation<sup>14</sup>:

*"Die gesellschaftliche Realität ist gespalten, Identitätsfragen finden keine eindeutige Antwort mehr, Verhaltenssicherheit gibt es nicht mehr. Das Individuum wird gezwungen, zwischen den Kulturmustern zu wählen, wenn es eine eigene ICH-Identität entwickeln will."*<sup>15</sup>

Die exogene, meist **dominante Kultur stigmatisiert die endogen gewachsene** und verunmöglicht ihre Weiterentwicklung. Die kulturelle Identität einer Gesellschaft geht - zumindest für lange Zeiträume - verloren oder muß in einem "revolutionären Prozeß" wiedergefunden werden.<sup>16</sup> Beobachtbar ist dies insbesondere in weiten Teilen der sog. Arabischen Welt und in den afrikanischen Ländern. Auch einige lateinamerikanische Länder zeigen dieses Phänomen.

---

<sup>12</sup> vgl. Senghaas (Hrsg.), 1977, S. 41

<sup>13</sup> S. Kodjo, 1973, S. 282.

<sup>14</sup> ebd., S. 284.

<sup>15</sup> vgl. Greverus, 1978, S. 229.

<sup>16</sup> vgl. F. Fanon, 1972; Auch die politischen Vorgänge im "revolutionären" Iran wurden zum Teil damit begründet.

**Fremdkulturelles Erleben der eigenen Gesellschaft kennzeichnet kulturelle Heterogenität.**

### **Fremdkultur**

Die erwähnte "Duplizität", die Uneindeutigkeit, die Ambiguität, die entgegengesetzten Entscheidungs- und Handlungsdimensionen, die den Verlust an Verhaltenssicherheit und soziokultureller Orientierung bedeuten, erlebt individuell, wer über einen längeren Zeitraum in einer fremden Kultur lebt und arbeitet. In reduzierter Form ist dies auch bei enger internationaler Zusammenarbeit oder bei kurzzeitigen Begegnungen beobachtbar.

Ist man dieser Fremdheit (z.B. im Rahmen eines Ausladeseinsatzes) lange ausgesetzt, so löst der mit der Fremdheit verbundene **Orientierungsverlust** eine (**Identitäts-)** **Krise** aus, die als "**Kulturschock**" bezeichnet wird. Die Selbstverständlichkeit und Absolutheit der Eigenkultur in ihrer materiellen, sozialen und geistigen Dimension wird durch die Konfrontation damit, daß es für eine Vielzahl von Fragen und Problemen auch grundsätzlich andere Antworten als die bisher eigenen gibt, tiefgreifend erschüttert.

Die Überwindung des Kulturschocks erfolgt in einer längeren **Akkulturationsphase**, in welcher allmählich ein neues Orientierungssystem aufgebaut wird. Bei der Rückkehr in die eigene Kultur kommt es deshalb oftmals erneut zu erheblichen Orientierungsproblemen, die als "**Reintegrationsprobleme**" bekannt sind.

Die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz, also dazu, uneindeutige und in sich widersprüchliche Situationen zu ertragen und trotz der Uneindeutigkeit handlungsfähig zu bleiben, gilt deshalb als eine der wichtigsten Voraussetzungen für den international tätigen Manager.

## 1.5 Kultur und gesellschaftliche Realität

Die Frage des Verhältnisses von gesellschaftlicher Realität (Basis) und Kultur (Überbau) ist uralt und wird - wie das Verhältnis Mensch und Kultur - als dialektisch gesehen. So, wie der Mensch zugleich als Geschöpf und Schöpfer von Kultur gesehen wird, wird gesellschaftliche Realität als kulturschaffend wie auch als kulturell-gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit<sup>17</sup> verstanden.

In der Kulturanthropologie wird ferner von "realer" i.S. von "**praktizierter**" Kultur im Gegensatz zur "**idealen**" Kultur als "apostrophierte Werte" gesprochen.

Mit dieser Unterscheidung wird verdeutlicht, daß sich zwischen tatsächlichem, beobachtbarem sozio-kulturellen Verhalten und "geistiger Kultur" (Ideale, Normen, Werte, Erklärungen etc.) erhebliche Diskrepanzen entwickeln können, die im scheinbaren Widerspruch zur eingangs beschriebenen "strukturierten und funktionalen Einheit" als einem integrierten Ganzen stehen.

Die Geschichte zeigt jedoch, daß der Zustand wachsender Diskrepanz notwendig auf eine Reinterpretation hinsteuert: sei es, indem durch Veränderung der geistigen Kultur etwa i.S. akzeptierter neuer Erkenntnisse<sup>18</sup> die Harmonie wiederhergestellt wird oder durch gesellschaftliche Veränderungen (R-) Evolutionsprozesse versucht wird, Realität und gesellschaftliche Ideale / Ideen wieder einander anzugleichen<sup>19</sup>.

Es scheint, daß dies auch für strukturell bedingte kulturelle Heterogenität Gültigkeit hat, wobei offen bleibt, ob die ursächliche strukturelle Heterogenität, welche die gesellschaftliche Realität kennzeichnet, auf diese Weise überwunden werden kann<sup>20</sup>. Der (national-) gesellschaftlichen (Re-) Konstruktion der Wirklichkeit sind angesichts machtvoller internationaler Verflechtungen heute offensichtlich Grenzen gesetzt.

## 1.6 Kultur und Ethno-Stereotyp / Vorurteile

---

<sup>17</sup> vgl. P. Berger/Th. Luckmann, 1969.

<sup>18</sup> vgl. die Korrekturen des röm.-kath. Weltbildes in Folge der Erkenntnisse von Gallilei u.a., die allerdings bekanntermaßen erst mit erheblicher Zeitverzögerung erfolgten.

<sup>19</sup> vgl. Karl Marx, Frantz Fanon u.a., die überzeugt waren, daß durch geistig-kulturelle Vorwegnahme im Sinne von Gesellschaftsideen und -konzepten ein revolutionärer Veränderungsprozeß ausgelöst werden könne.

<sup>20</sup> vgl. Kuba, Nicaragua, Zimbabwe, Algerien u.a. Länder, in denen der (nationale) revolutionäre Prozeß letztlich nicht ausreichte, auch die ökonomische Struktur in Bereichen ihrer Außenabhängigkeit und Weltmarktverflochtenheit ausreichend zu verändern.

Ethnische Stereotype existieren offensichtlich universell und weisen ein universell gleiches Muster auf: Die eigene Kultur und Gesellschaft wird als "besser" oder "höherstehend" gesehen als alle anderen Kulturen und Gesellschaften. Selbst kleine und regional sehr begrenzte Gesellschaften weisen dieses Muster auf.

**Ethnische Stereotype dienen offensichtlich nicht nur der Abgrenzung von Gruppen und Kulturen<sup>21</sup>, sondern verschaffen vielmehr auch der eigenen Kultur jene Gültigkeit und Eindeutigkeit, die für die Orientierungs- und Identifikationsfunktion notwendig ist.**

Denn wenn der Glaube der Mitglieder einer Kultur daran verloren geht, daß die von ihrer Gesellschaft entwickelten Problemlösungen und Antworten die besten sind und sie zu Überzeugung gelangen, daß andere Gesellschaften und Gruppen bessere Lösungen gefunden haben, so verliert die eigene Kultur nicht nur ihre Tradition, sondern ihre Mitglieder auch die schöpferischen Fähigkeiten, das kulturelle Erbe weiterzuentwickeln. Sie werden vielmehr danach streben, die als besser empfundene "Fremdkultur" zu übernehmen, auch dann, wenn es den weitgehenden Verlust des eigenen Kulturerbes bedeutet. Aus dem Heterostereotyp wird das Auto-stereotyp der kulturellen Unterlegenheit<sup>22</sup>.

**Der Kulturkontakt führt quasi automatisch auch zum Kulturvergleich der "Leistungen" der beteiligten Kulturen.**

## **1.7 Interkulturelle Synergien**

Wenn dieser Vergleich aus Sicht aller Beteiligten gleichermaßen ungleichgewichtig zu Lasten der einen Kultur enden würde, wäre die Folge eine bedingungslose "Assimilation".

In der Regel jedoch werden beim Kulturkontakt wechselseitige Stärken und Schwächen sichtbar. Genau hierin liegt die Produktivität interkultureller Zusammenarbeit, das Synergiepotential.

Doch diese zu nutzen ist schwierig: es bedeutet, anzuerkennen, daß die eigenen "bewährten" Verfahren und Herangehensweisen, die biographisch erworbenen Denk- und Verhaltensmuster teilweise weniger gut sind als die anderer. Synergie entsteht allerdings nur dann, wenn die wechselseitige Bereitschaft, dies anzuerkennen, gegeben ist und es gelingt, eine Synthese der Stärken zu erzielen. Kompromisse, die den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellen, vernichten das vorhandene Synergiepotential.

---

<sup>21</sup> bzw. subkulturellen Gruppen.

<sup>22</sup> wie dies oft bei den Eliten von Entwicklungsländern in Afrika und Südamerika beobachtbar ist.

## **1.8 Kulturelle Standards verändern sich dynamisch**

Die Geschichte unserer eigenen Gesellschaft macht zwei wesentliche Aspekte deutlich, die beim Versuch, Kulturstandards zu ermitteln, bedacht werden müssen:

- 1) Kulturstandards verändern sich, so wie Gesellschaft sich verändert und weiterentwickelt;
- 2) Im Vergleich mit anderen Ländern wird ein weiterer, wesentlicher gesellschaftlich-kultureller Unterschied feststellbar:  
Der Freiheitsgrad des Individuums oder anders ausgedrückt: die Verbindlichkeit der Standards und Regeln ist deutlich unterschiedlich und verändert sich zudem.

**Kulturstandards sind also im doppelten Sinne relativ: sie sind unterschiedlich verbindlich und verändern sich dynamisch. Dies ändert jedoch nichts an ihrem Orientierungswert, solange sie nicht als "Verhaltensrezeptologie" falsch verstanden werden.**

Gerade in der Vorbereitung auf einen beruflichen Auslandsaufenthalt oder bei Unternehmenskooperationen sind Kulturstandards dennoch von besonderem Wert:

- Denn im Berufsleben wird weitaus mehr auf die Einhaltung von "Konventionen" geachtet, als dies im Privatleben üblich ist.
- Hinzu kommt, daß Fach- und Führungskräfte weltweit aufgrund ihrer Sozialisation mehrheitlich Mittelschichtsstandards ihrer Kultur internalisiert haben und auch
- beruflich überwiegend mit Mittel- und Oberschichtsangehörigen zusammenarbeiten. Dies gilt unabhängig davon, ob sie mit staatlichen, parastaatlichen oder privaten Institutionen, Betrieben und Unternehmen zusammenarbeiten.
- In fast allen Ländern ist der Grad der Verbindlichkeit von Kulturstandards und damit deren verhaltensregulierende Wirksamkeit (wesentlich) größer als in der Bundesrepublik.

Bei der Erarbeitung von Kulturmustern sind vor allem soziale Rollen und Strukturierungsprinzipien sowie situative Verhaltenserwartungen von Relevanz. Die hier vorfindbaren Standards

beinhalten **Muster des Führungsverhaltens, der Kommunikation und Kooperation, der Motivation, des Planens, Entscheidens und Organisierens etc.**

## **2. Kultur(standards): Zur Bestimmung des Begriffs**

Für die Frage, wie Kulturstandards gelernt werden, ist es möglich, weitgehend monokulturell gewonnene Erkenntnisse über Sozialisation, Enkulturation und Personalisation nutzbar zu machen.

### **2.1 Sozialisation, Enkulturation und Personalisation**

Das wissenschaftliche Verständnis des Sozialisationsprozesses ist geprägt durch die Modelle der Rollentheorie und des (symb.) Interaktionismus. Demnach ist

**"Sozialisation der Prozeß, durch den ein Mensch aufgrund des Erwerbs fundamentaler Qualifikationen zur Interaktion das soziale Rollenspiel erlernt und auf diese Weise sowohl die Befähigung zur Integration in vorgegebene Rollensysteme als auch Identität erwirbt"**<sup>23</sup>

#### **"Soziale Rolle"**

kann verstanden werden als Inbegriff einer Vielzahl von **Verhaltenserwartungen** verschiedener Bezugsgruppen in verschiedenen Situationen ("role-set"), wobei diesen Verhaltenserwartungen jeweils (sub-) **kulturspezifische Normen** zugrundeliegen, an denen sich das "Rollenspiel" orientiert, das sich zwischen mindestens 2 Partnern mit Hilfe eines "intersubjektiven" Symbolsystems - z.B. Sprache - entwickelt.

**Das durch Normen gebotene oder verbotene Verhalten wird durch soziale Kontrolle und ggf. durch Sanktionen gesichert.**

**Sozialisation ist immer zugleich**

---

<sup>23</sup> Hans-H. Groothoff, Pädagogik, Frankfurt 1973, S. 285

<b>Enkulturation:</b>	<b>Personalisation:</b>
das Lernen spez. Techniken, Verhaltensmuster, Denkstrukturen, Gefühlslagen etc., die eine Gesellschaft zur Bewältigung ihrer spezifischen Probleme entwickelt hat	als Prozeß der Ich-Synthese (Internalisierung) unter dem Aspekt der Genese des moralischen Bewußtseins und der Bildung als ständiger Auseinandersetzung des Menschen mit der Welt.

Im Ergebnis bedeutet Sozialisation eine weitgehende "Vergesellschaftung" durch relative **Anpassung an und Reproduktion von Strukturen und Verhaltensmustern** innerhalb eines gewissen - gesellschaftlich akzeptierten - Interpretationsspielraums.

## 2.2 Kulturstandards

Auf der Basis dieses interaktionstheoretischen Sozialisationsverständnisses kann eine, für die praktische Arbeit handhabbare, Definition von "Kulturstandard" gefunden werden.

**Kulturstandard = kulturspezifisch beschreibbare rollen- und situationsspezifische Verhaltenserwartungen, welchen (kulturspezifische) Normen zugrunde liegen, deren Nichterfüllung zur Störung der Interaktion und ggf. Sanktion des/r Interaktionspartner/s führen.**

"Kulturspezifische Norm" impliziert, daß Angehörige einer Kultur weitgehend darin übereinstimmen, daß in einer spezifischen Situation eine **spezifische Verhaltenserwartung** angemessen ist ("selbstverständlich"), **deren Nichterfüllung ggf. zu sanktionieren ist.**

**Dieses eingegrenzte Verständnis von Kulturstandard auf jene Verhaltensmuster, die normativ verankert und damit von besonderer Bedeutsamkeit für die Interaktion sind, ist für die praktische Lern- und Vermittlungsarbeit von großer Bedeutung, denn es trennt "banale" Inhalte von "wesentlichen".**

## 2.3 Das Lernsetting

Die wichtigste Methode der Ermittlung und auch des Erlernens von Kulturstandards ist folglich die **Analyse des "interkulturellen Rollenspiels"** (Interaktionssituation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen) **auf die in diese Situation eingehenden Verhaltenserwartungen** (und Normen) und insbesondere der Irritationen und Störungen, die aus der Nichterfüllung von Verhaltenserwartungen durch die Angehörigen der jeweils anderen Kultur entstehen. Die so gefundenen Ergebnisse müssen in der jeweiligen Kultur **intersubjektiv überprüfbar** sein.<sup>24</sup>

### **Das Ziel**

dabei ist, **Standards und die ihnen zugrunde liegenden Normen** der anderen Kultur explizit und damit **kognitiv erfaßbar und erlernbar** zu machen, um so ein **Verstehen** der anderen Kultur zu ermöglichen.

Im Verhaltenstraining kommt hinzu, den eigenen Umgang mit fremdkulturellen Verhaltensmustern soweit zu erlernen, daß kulturell bedingte wechselseitige **Störungen** und damit verbundene **Sanktionsbedürfnisse** (Konflikte) weitgehend **vermieden** resp. **bearbeitet** werden können.

## **2.4 Interkulturelle Lernbarrieren**

Die am schwersten zu überwindenden Lernbarrieren ergeben sich aus dem kulturgeprägten **"moralischen Bewußtsein"** und der **emotionalen Identifikation** mit kulturspezifischen Normen und Werten.

Anders gesagt: fremdkulturelle Verhaltensmuster sind uns nicht nur unbekannt, wenn sie uns explizit bekannt werden, **lehnen wir viele** "aus tiefstem Herzen" **ab**. Das emotionale Bedürfnis, jemanden, der "sich so verhält", zu sanktionieren, ist oftmals stärker als die Fähigkeit, dieses andere Verhalten als "gleichwertig" und "angemessen" zu akzeptieren.

**"Kulturspezifisch erlernte Gefühlslagen" und internalisiertes "moralisches Bewußtsein" werden immer dann zum "kulturellen Überlegenheitsgefühl", wenn das Verhalten anderer uns als "unaufgeklärt-rückständig" oder als "moralisch-verwerflich" etc. erscheint.**

Denn damit wird unsere eigene **"kulturelle Identität"** und somit ein Teil unserer Persönlichkeit, unserer tief verwurzelten Normen und Werte, unseres Ichs in Frage gestellt, wird unser "Sosein" bedroht. Dagegen werden Verteidigung und Abwehr mobilisiert, die sich in Sanktionsbedürfnissen äußern.

---

<sup>24</sup> Dies ist notwendig, um personale von kulturellen Mustern differenzieren zu können.

In diesen Bereichen "interkulturellen Lernens" wird auch der **Vermittler** - selbst "Produkt" einer bestimmten Kultur - an seinen eigenen Grenzen gefordert.

## **2.5 Akkulturationsbelastung und interkultureller Konflikt**

Über längere Zeiträume in einer fremden Kultur zu leben und zu arbeiten, bedeutet, sich kontinuierlich einer Akkulturationsbelastung auszusetzen. Am stärksten wird dies in der Eingewöhnungsphase (Kulturschock) erlebt, doch auch nach gelungener Reorientierung bleiben Teilbereiche der anderen Kultur fremd und unverständlich, treten immer wieder Situationen auf, die stressauslösend sind, weil sie eine zusätzliche Akkulturationsleistung erfordern.

Dies ist insbesondere der Fall, wenn Standards verschiedener Kulturen konfligierend aufeinanderprallen. Hierbei besteht die Gefahr, daß die generelle "Anpassungsbereitschaft" an die andere Kultur verloren geht, also auch all jene "Anpassungsleistungen" rückgängig gemacht werden können, die bis dato doch scheinbar "problemlos" waren. Die Gesamtsituation kann also "kippen".

**Zwei unterschiedliche Konfliktmomente sind beobachtbar:**

### **1) Die sukzessive "Überforderung"**

der Anpassungsfähigkeit führt zu zunehmend regressiven und/oder aggressiven Reaktionsformen (Flucht vs. Angriff). Jede neue "Zumutung" kann einen offenen Konflikt provozieren, und sei sie noch so banal.

Typischerweise tritt dieses Phänomen im "Kulturschock-Verlauf" besonders häufig und ausgeprägt auf, es kann sich jedoch auch später (periodisch) wiederholen. Kommt zur "üblichen" Akkulturationsbelastung besonderer beruflicher oder privater Streß hinzu, kann auch dies der Auslöser sein: es findet eine Konfliktverlagerung statt.

Wenn der Konflikt offen zutage tritt, ist dies sehr schwer zu handhaben, weil "die Summe des Angestauten" sehr groß ist, alle "Einzelbeispiele" für sich scheinbar "banal" sind und damit die "fremdkulturelle Umwelt" kaum nachvollziehen kann, "was da los ist". Das sich langsam verdichtende, sich steigernde Gefühl, fremd und unverstanden zu sein, eskaliert langsam in ein Gefühl, "nicht so akzeptiert zu werden, wie ich bin" und schließlich in ein Gefühl "permanent unterdrückt zu werden", weil man "anders ist".

**Dieser Konfliktverlauf ist typisch zwischen "ähnlichen" Kulturen, die sich aber subtil unterscheiden. Beispiel: Deutsche und Franzosen.**

2) **Die Überforderung an "neuralgischen Punkten":**

die eigene Identität und/oder Moral wird (punktuell) zu sehr konfrontiert oder in Frage gestellt.

Dies kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt während des Auslandsaufenthalts auftreten, insbesondere durch die Konfrontation mit einem Verhalten oder einer Verhaltenserwartung, die den eigenen kulturgeprägten Normen und Werten und damit dem eigenen moralischen Bewußtsein stark widerspricht.

Das Konflikterleben ist folglich sehr "Ich - nahe", die eigene (kulturelle und persönliche) Identität ist tangiert, Kompromisse scheinen zunächst kaum möglich. Hier muß "verstehendes Verarbeiten" geleistet werden, selbst wenn Verhalten oder Verhaltenserwartungen als "nicht akzeptabel" erscheinen. Erst auf der Basis des Verstehens sind Toleranz, Koexistenz oder vielleicht sogar Kompromisse (für beide Seiten akzeptable Regelungen) möglich.

**Dieser Konfliktverlauf ist typisch zwischen "exotischen" Kulturen, die sich erkennbar in wichtigen Bereichen grundlegend unterscheiden. Beispiel: Deutsche und Chinesen.**

**3. Kulturstandards als Orientierungssystem: Zusammenfassung**

Menschliches Verhalten hat in weiten Bereichen etwas "regelhaftes" an sich: Es orientiert sich an gesellschaftlich-kulturellen Standards, Normen und Regeln sowie an bewährten Problemlösungsmustern.

Dies macht das Verhalten des einzelnen für die Mitglieder der Gesellschaft "berechenbar", bis zu einem gewissen Grad "vorhersehbar" (antizipierbar). Natürlich gilt dies nicht bis ins letzte Detail, ermöglicht aber im wesentlichen eine recht gute Orientierung.

**Kulturstandards haben also in erster Linie eine Orientierungsfunktion: sie machen (Re-)Aktionen unserer Mitmenschen vorhersehbar.**

Sich der Norm entsprechend zu verhalten, ist darüber hinaus wichtig für einen problemlosen Umgang mit den Mitmenschen, den Kollegen im Betrieb, den Vorgesetzten, natürlich auch in der Freizeit und insbesondere beim Kennenlernen neuer Mitmenschen. Denn ob man als ange-

nehm, interessant, kompetent und wohlgezogen erlebt wird, hängt stark davon ab, gesellschaftliche Konventionen und Standards zu kennen und im eigenen Verhalten zu respektieren.

**Kulturstandards wirken somit "verhaltensregulierend"**

Gruppen und Organisationen entwickeln dabei ihre eigenen kulturellen Umgangsformen und Normen als eine "typische" Variante der sie umgebenden Kultur ("Subkultur" oder "Unternehmenskultur"). Die Kenntnis und Akzeptanz ihrer Spielregeln entscheidet über Zugehörigkeit zur Gruppe und insbesondere über die "Anerkennung" durch ihre Mitglieder.

So entstehen innerhalb einer Gesellschaft Varianten von gruppenspezifischen Normen, die "verhaltenspräzisierend" für die Mitglieder wirken und "kennzeichnend" für die Gruppe nach innen und außen sind.

**Subkulturelle Standards sind Ausdruck gesellschaftsinterner Differenzierung:  
sie wirken "verhaltenspräzisierend".**

In organisierten Gruppen, wie z.B. Unternehmen und Betrieben, ist es in besonderem Maße Aufgabe der Führungskräfte, für die Einhaltung firmenspezifischer wie vor allem gesellschaftsüblicher Normen zu sorgen und Abweichungen zu sanktionieren.

Ohne daß uns dies bewußt wird, ist letztlich unser Alltagsverhalten in vielen Bereichen "normiert" und folgt sozio-kulturellen Standards.

Fällt diese Orientierungsmöglichkeit ganz oder teilweise weg, so entsteht ganz erheblicher Streß, verbunden mit starker Unsicherheit im Handeln und Verhalten. Bei einem Kulturwechsel versagt unser Orientierungssystem: je fremder die Standards und Regeln der anderen Kultur, desto größer sind die Schwierigkeiten, sich "angemessen" verhalten zu können, desto größer ist der erlebte Streß.

**Experten bezeichnen dieses Erlebnis als "Kulturschock": Das soziale und kulturelle Orientierungssystem versagt. Es muß ein neues Orientierungssystem aufgebaut werden, das uns relative Verhaltenssicherheit ermöglicht (Akkulturation).**